

07

**mensch und
management**



Bild: Gerhard/adobestock

Vision mit Inspiration

Werkstatt „Ein Unternehmer, der nicht träumen kann, hat keine Zukunft“ sagte der inzwischen verstorbene Götz Werner, der Gründer der DM-Drogeriekette. Geschehen 2007 bei einem Existenzgründertag der Metropolregion Rhein-Neckar. Wenn er „nach-denkt“ sei es zu spät, er müsse stets „voraus-denken“. Nach 17 Jahren aktueller denn je ...

VON ROLAND E. SCHÖN

Also Visionen braucht es – ganz besonders in stürmischen Zeiten. Denn wer nicht weiß, wohin er will, wird auch nirgends ankommen. Wie gelingt ein Visionsprozess, der die Mitarbeitenden zu Beteiligten macht und eine Aufbruchstimmung ins Unternehmen bringt?

Die Welt dreht sich immer schneller. Viele Unternehmensführer glauben, dass sie aktuell keine Vision mehr mit den Mitarbeitenden entwickeln könnten, weil eh nichts mehr planbar sei. Die Auswirkungen dieser Einstellung sind aber fatal, denn die Mitarbeitenden verlieren dadurch Sinn und Orientierung im Unternehmen.

„Und so entdecken wir staunend, dass es geheimnisvolle Zustände gibt, die uns befruchten. Wir können nur atmen, wenn wir mit anderen durch ein Ziel verbunden sind, das über uns steht.“
(Antoine de Saint-Exupery)

Die Notwendigkeit nach richtungsweisen Visionen wird aktuell in Unternehmen aber immer dringlicher. Denn die Rahmenbedingungen der Wirtschaft haben sich – nicht erst seit der Corona-Pandemie – fundamental verändert. Die Mitarbeitenden erfahren das jeden Tag über die Medien und im Umgang mit den Kunden. Sie ahnen, dass die Geschäftsmodelle der Vergangenheit nicht mehr zukunftstauglich sind.

Insgesamt steigt der Anpassungsdruck in der Wirtschaft enorm. Aus einem Bündel



WERKSTATT

gleichzeitig zu lösender Probleme, die sich u. a. aus der Klima-, Energie-, Umweltkrise, der Digitalisierung, demografischem Wandel, weltweiten Flüchtlingsströmen, Folgen des Ukraine-Kriegs ergeben, liegt es auf der Hand, dass sich fundamental in den Unternehmen was ändern muss. Die Transformation in nachhaltige Produkte und Dienstleistungen wird zum kritischen Erfolgsfaktor.

Warum ist eine motivierende Vision so wichtig?

Zur Bewältigung dieser Herausforderungen braucht es innovative Lösungen und kraftvolle Zukunftsbilder, die begeistern. Unternehmer, die weiter auf Sicht fahren und keine neuen Visionen entwickeln, gehen unter. Sie leben von der Substanz, die sie in der Vergangenheit aufgebaut haben.

Die Vision ist ein gemeinsames, geistiges Vorstellungsbild über die Zukunft eines Unternehmens.

Besonders Unternehmen, die mitten im Wandel ausschließlich bestrebt sind, ständig nur effektiver zu werden, laufen Gefahr, in einen Strudel zerstörerischen Wettbewerbs zu gelangen.

Unternehmen hingegen, die ihr Geschäftsmodell mit einer guten Vision kombinieren, können Veränderungen im Kleinen und Großen erfolgreicher meistern. Eine gemeinsam mit den Mitarbeitenden entwickelte Vision (shared vision) gibt fundamentale Antworten auf die Sinnfrage des täglichen Tuns und Handelns im Tagesgeschäft. Denn Menschen sind nur dann visionsfähig, wenn sie trotz aller Sachzwänge wieder gelernt haben, über ihre Gefühle und Wünsche zu reden.

Was bedeutet Vision?

Die Vision ist ein gemeinsames, geistiges Vorstellungsbild über die Zukunft eines Unternehmens. Sie beinhaltet Aussagen über die Zukunft der wichtigsten Unternehmensfunktionen und sollte emotionalisieren. Richtungsweisende ▶



Roland E. Schön ist Dipl.-Wirtsch.-Ing., Experte für nachhaltige und ganzheitliche Unternehmensstrategien und Leiter des Strategieforums der Metropolregion Rhein-Neckar.
www.RolandSchoen.de

► Entscheidungen werden nicht aus der Vergangenheit, sondern vor allem durch unsere Erwartungen an die Zukunft bestimmt. Daher brauchen wir symbolisch neue Leuchttürme (Abb. 1). Etwas, an dem wir uns bei stürmischer See orientieren können. Denn mutige Entscheidungen werden besonders durch unsere Erwartungen an die Zukunft bestimmt. Die Vision ist also der bildhafte Zustand, den wir dann erreicht haben, wenn unsere Wunschträume in idealer Weise in Erfüllung gegangen sind. Die moderne Vision ist eine „WIN-WIN-Vision“ bei der die Betroffenen zu Beteiligten werden. Alle gewinnen, keiner verliert. Auch nicht die Umwelt und die Mitwelt.

Wie wird eine Unternehmensvision entwickelt?

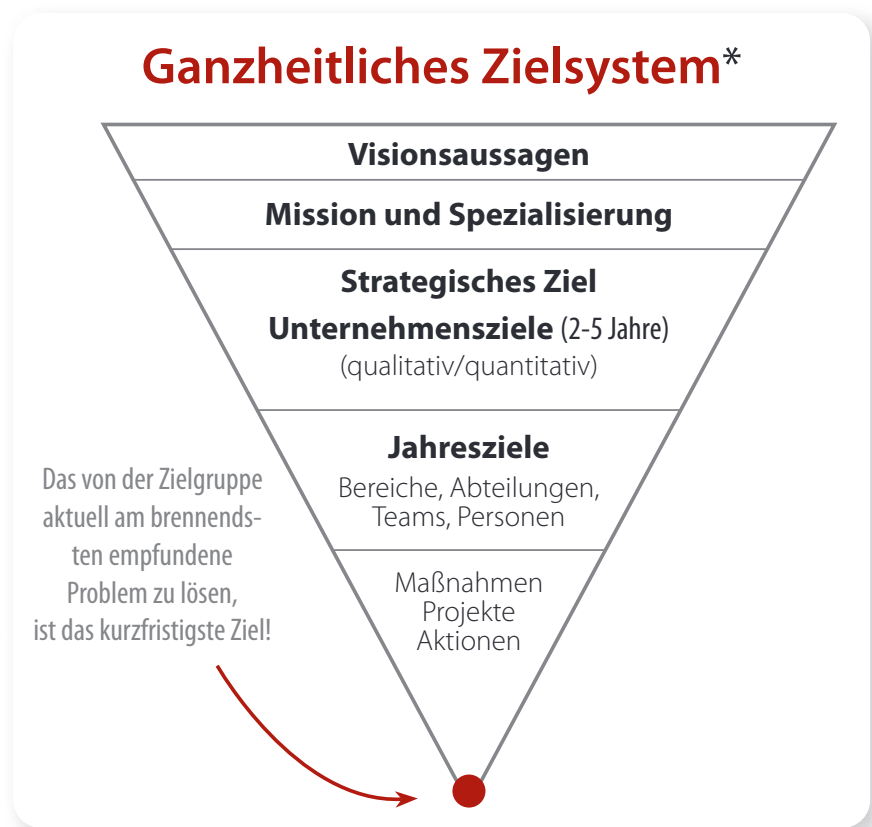
Die Vision ist formal gesehen elementarer Bestandteil des unternehmerischen Zielsystems (vgl. Abb. 2). Sie ist nicht nur eine sachliche Angelegenheit, sie bringt vor allem Gefühle zum Ausdruck wie zum Beispiel Lust, Freude und Stolz an der Arbeit, Liebe zum Produkt und zum Kunden.

Die Vision ist ein emotionalisierter elementarer Bestandteil des unternehmerischen Zielsystems.

Dabei gehören Vision und Strategie zusammen wie zwei Seiten einer Medaille. Vision ist die „gewünschte Zukunft“. Strategie ist die „gemachte Zukunft“. Beide zusammen sind der wichtigste „Hebel“ für einzigartigen Kundennutzen, nachhaltig gute Ergebnisse und zur Sicherung der langfristigen Existenz. Auf der immateriellen Ebene ist die Vision dabei das emotionale und geistige Fundament.

Shared vision und gemeinsamer Dialog mit den Mitarbeitenden

Zur Entwicklung einer Unternehmensvision hat sich in der Praxis ein Visionsprozess bewährt, bei dem zunächst die Führungskräfte zusammen mit Schlüsselpersonen des Unternehmens inspirierende Zukunftsbilder entwickeln, die unter die Haut gehen. Dieses Visions- team von maximal 15 Personen reprä-



sentiert idealerweise das gesamte System des Unternehmens.

Die erarbeiteten Zukunftsbilder werden häufig in einer Visionscollage oder kreativen Mindmaps festgehalten, denn Bilder sagen mehr als tausend Worte. In einer oder mehreren interaktiven Großgruppenveranstaltungen werden danach alle Mitarbeitende in die Vision des Unternehmens interaktiv einbezogen und die Vision konsensfähig gemacht.

Am Ende steht eine gemeinsame Zukunft mit klar formulierte Visionsaussa-

gen sowie die dazu notwendigen Projekte und Maßnahmen für die ersten Umsetzungsschritte. Die Beteiligten stehen so voll und ganz hinter der neu entwickelten Vision.

Dieses Vorgehen verändert das „mindset“ der Beteiligten und der Belegschaft grundlegend und basiert auf ganzheitlichen Prinzipien um „Kopf, Herz und Hand“ (Pestalozzi) miteinander zu verbinden.

Das ist auch der Grund, warum eine derartige Vision mit hoher Wahrscheinlichkeit umgesetzt wird. Denn Umsetzungskraft braucht Begeisterung, Lust, Stolz auf gemeinsam erzielte Erfolge und Liebe zu den Produkten, kurz Lebensenergie. Diese kann nur durch die shared vision der Menschen entstehen, die sie an das Unternehmen abgeben.

Nutzen des Visionsprozesses

- Klarheit und Orientierung für die Unternehmenszukunft in Zeiten dramatischer Veränderungen.
- Langfristige Quelle der Inspiration und Motivation für die Beteiligten.
- Spricht alle Ebenen des Seins im Entwicklungsprozess an, geht förmlich „unter die Haut“.
- Starke Visionsaussagen zu den neun wichtigsten Unternehmensfunktionen, vom Führungsteam selbst formuliert.
- Kanalisierung der Kräfte durch gemeinsame Zukunftsbilder.
- Fundierte Grundlage für den darauffolgenden Strategieprozess.

Fazit

Ohne Träume gibt es keine Zukunft. Da die Welt immer schneller und unsicherer wird, trauen sich immer weniger Unternehmensführer, mit ihren Mitarbeitenden ambitionierte Unternehmensvisionen zu entwickeln. Doch dieser Weg führt in die Sackgasse. Nicht nur, dass dadurch Sinn und Orientierung für die Mitarbeitenden verloren gehen. Ohne eine motivierende Vision (shared vision) ist nachhaltiger Geschäftserfolg in Zeiten der großen Transformation kaum möglich, denn sie hilft, Prioritäten zu setzen und Ressourcen effektiv zu nutzen um den Herausforderungen zu begegnen.